



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A AGÊNCIA DE SOCIAL MEDIA: RALLY

VITOR DOMINGOS DE LIMA GONÇALVES

SETEMBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA A AGÊNCIA DE SOCIAL MEDIA: RALLY**

VITOR DOMINGOS DE LIMA GONÇALVES

ORIENTAÇÃO:

**MESTRE PATRÍCIA ISABEL RAMOS PEGO NUNES
TAVARES**

SETEMBRO – 2014

RESUMO

O desenvolvimento de um plano de comunicação integrada de marketing permite a consolidação estratégica do modo como as organizações se expressam no dia-a-dia e caminham para atingir os seus objetivos. No mercado industrial, o modo como esta comunicação é desenvolvida acarreta cuidados alinhados às características inerentes do meio ambiente. Assim, a identidade de uma organização deve estar presente na uniformização de todas as ações desenvolvidas. Este projeto incide não só numa atividade industrial, mas também em *social media* que garante, por si só, constantes evoluções e alterações na realidade que as organizações enfrentam. Para a operacionalização, a estrutura do plano foi adaptada ao modelo concetual de Belch e Belch (2003) por apresentar a estrutura mais completa. Dada a recente implementação da Rally, os objetivos principais procuram aumentar a notoriedade da marca, otimizar os processos internos e angariar maior volume de negócio. Para tal as áreas de atuação focam a comunicação interna, relações públicas, marketing na internet e vendas pessoais.

Palavras-chave: comunicação integrada de marketing, plano de comunicação integrada de marketing, *business-to-business*, *social media*, redes sociais.

ABSTRACT

The development of an integrated marketing communications plan allows the consolidation of strategic actions that organizations implement day-to-day to achieve their goals. In industrial market, this communications are aligned to the inherent characteristics of the environment. Thus, the identity of an organization should be present in the standardization of all actions. This project focuses not only on industrial activity, but also social media environment that ensures, by itself, constant developments and changes in day-to-day reality. To operationalize the plan, this structure was adapted to Belch and Belch (2003) conceptual model by presenting a complete structure. Given the recent implementation of Rally, the main objectives are increase brand awareness, optimize internal processes and conquer greater business volume. For such practice the plan focus on areas such internal communications, public relations, internet marketing and personal selling.

Keywords: integrated marketing communications, integrated marketing communications plan, business-to-business, social media, social networks.

AGRADECIMENTOS

A apresentação deste projeto não traduz apenas o trabalho de vários meses, mas o culminar de uma etapa pessoal que não teria sido possível sem o apoio dos meus familiares mais próximos. Aos meus pais, irmãos e avós agradeço a educação, a companhia, a paciência e sobretudo os esforços que permitiram ter acesso ao ensino superior e de todas as condições que necessitava.

O percurso académico permitiu adquirir novos conhecimentos, fundamentais para o desenvolvimento deste projeto, porém os relacionamentos pessoais com outros alunos e professores demonstrou ser imprescindível para dar resposta aos novos desafios.

Agradeço à minha orientadora Prof.^a Patrícia Tavares pelos conselhos e linhas de orientação importantes na consolidação de ideias e exploração de diferentes perspetivas. De igual modo, reconheço a importância dos meus colegas de mestrado com quem cresci, pessoal e profissionalmente, numa dinâmica divertida e trabalhadora, partilhando momentos de alegria e de entreajuda nas situações de maior pressão.

Por fim e com igual importância, não poderia deixar de agradecer a todos os membros do grupo *IPG Mediabrands* que permitiram o aval para que este projeto incidisse na atividade da Rally, pela disponibilidade e flexibilidade que demonstraram, a quem deu o seu contributo direto, através da participação em entrevistas ou *focus group* e a todos os que se demonstraram interessados neste percurso.

A todos os meu profundo carinho e gratidão pelas diferentes manifestações de apoio e pela vossa amizade.

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA	8
1.2 OBJETIVOS DO PLANO.....	8
1.3 METODOLOGIA E ESTRUTURA.....	9
2 REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	10
2.2 DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	11
2.2.1 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM CONTEXTO BUSINESS TO BUSINESS	11
2.3 MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	12
3 MODELO CONCETUAL ADOTADO	14
4 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	15
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	15
4.2 METODOLOGIA	16
4.3 ANÁLISE INTERNA	17
4.3.1 Avaliação de competências da organização	17
4.3.2 Programas de comunicação.....	17
4.3.3 Imagem da marca	18
4.3.4 Serviços.....	19
4.3.5 Clientes	21
4.4 ANÁLISE EXTERNA	21
4.4.1 Envolvente Tecnológica.....	21
4.4.2 Envolvente Económica.....	22
4.4.3 Análise de concorrentes	23
4.4.4 Tendências e comportamentos dos clientes.....	26
4.4.5 Segmentação	27
4.4.6 Posicionamento	28
4.4.7 Públicos-Alvo	28
4.5 ANÁLISE SWOT.....	29
4.6 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO	30
4.6.1 Programas de comunicação anteriores	30
4.6.2 Mensagens e canais.....	30
4.6.3 Objetivos.....	31
4.7 ÁREAS DE ATUAÇÃO	31

4.7.1	Comunicação interna.....	31
4.7.2	Relações públicas	32
4.7.3	Marketing na internet	33
4.7.4	Vendas pessoais	34
4.8	ORÇAMENTAÇÃO	36
4.9	MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLO.....	37
4.9.1	Calendarização	38
4.9.2	Avaliação e controlo	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	40
	REFERÊNCIAS	42
	WEBGRAFIA.....	43
	ANEXOS	45
A.	Estrutura do grupo IPG em Portugal	45
B.	Estrutura da Rally.....	45
C.	Plataformas de comunicação da Rally e concorrentes.....	46
D.	Estrutura da recolha de dados primários – entrevista semi-estruturada.....	47
E.	Estrutura da recolha de dados primários – guião do focus group	49

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Comparação entre mercados de consumo e industrial	12
Tabela II - Modelo conceitual de Belch e Belch (2003)	14
Tabela III - Oferta de serviços	19
Tabela IV - Lista de Clientes	21
Tabela V - Análise de concorrentes	24
Tabela VI - Análise SWOT.....	29
Tabela VII - Mensagens e canais de comunicação	30
Tabela VIII - Comunicação interna.....	32
Tabela IX - Relações Públicas	33
Tabela X - Marketing na internet	34
Tabela XI - Vendas pessoais	35
Tabela XII - Orçamento - ações programadas	36
Tabela XIII - Orçamento - ações alternativas	36
Tabela XIV - Calendarização das ações.....	38
Tabela XV - Avaliação e controlo das ações	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logótipo da Rally	18
------------------------------------	----

GLOSSÁRIO

B2B – *Business to business*
CIM – Comunicação integrada de marketing
IPG - *Interpublic group*
MB – *Mediabrand*s
PR - *Press release*
TFM – Trabalho final de mestrado

1 INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

A mudança da tomada de decisão das marcas para os consumidores é, hoje em dia, um desafio para qualquer marca que pretenda comunicar. Esta mudança traduz-se em novos comportamentos e, em consequência, novas necessidades que requerem resposta num mercado cada vez mais saturado de ofertas, para os consumidores, e concorrência para as marcas. Em mercados industriais, devido ao aumento da competitividade e características específicas dos relacionamentos entre organizações, torna-se imperativo planear, de forma estratégica, uma comunicação coerente e eficaz. Cada vez mais, esta comunicação acontece em plataformas *online* que requerem uma adaptação inerente às características deste contexto específico.

Este projeto incide na Rally, uma marca de *social media* implementada em Portugal no início de 2014, pelo grupo *Interpublic Group* (IPG). Apesar desta estrutura dispor de uma marca digital, (*Reprise Media*), sentiu necessidade de desenvolver uma marca específica para a atividade *online*, focada única e exclusivamente em *social media* onde, cada vez mais, indivíduos e marcas comunicam de forma constante.

1.2 OBJETIVOS DO PLANO

Com a implementação deste projeto pretende-se (1) aumentar a notoriedade da marca, através do aumento de 30% dos *press releases* sobre a Rally e 30% das reuniões com clientes ou potenciais clientes; (2) melhorar a comunicação interna entre departamentos, ao atualizar e informar sempre que existirem alterações nos processos internos; (3) agilizar e definir limites de funções entre colaboradores, (4) maximizar a fidelização e o número de clientes, garantindo uma taxa de retenção de pelo menos 85% e aumentando o n.º de clientes em 20% o volume atual. Para atingir os objetivos globais, foram delineadas 13 ações para serem implementadas durante 2015, enquadradas em 4 áreas de atuação: comunicação interna, relações públicas, vendas na internet e vendas pessoais.

1.3 METODOLOGIA E ESTRUTURA

Para suportar e enquadrar teoricamente a operacionalização deste projeto, foi realizada uma revisão de literatura sobre planeamento de comunicação integrada de marketing (CIM), enquadrada num contexto *business to business* (B2B). Após o confronto de vários modelos de CIM, foi selecionado o que demonstrou ser mais completo e com características para estruturar todo o programa de comunicação.

Após estar delineada a estrutura do programa de CIM, procedeu-se à recolha de dados, dividida em dois momentos: (1) recolha de dados primários, através da realização de uma entrevista semi-estruturada ao *Manager* da Rally, e a realização de um *focus group* a colaboradores do departamento digital; e (2) vários momentos de recolha de dados secundários para complementar, com informações relevantes, várias envolventes da organização. A recolha de dados primários foi alvo de gravações em suporte áudio para facilitar a posterior transcrição e análise. A gravação visual do *focus group* não foi realizada, a pedido dos intervenientes, de modo a promover a sinceridade e anonimato dos participantes.

Com os dados recolhidos, foi elaborada a análise *SWOT* da organização. Posteriormente definiram-se objetivos, tomaram-se decisões relativamente à estratégia, definição das mensagens-chave, áreas de atuação e táticas. Foi escolhido o método de orçamentação e calculado o orçamento para o plano. Finalmente apresentaram-se as medidas de avaliação e controlo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta secção é constituída por quatro secções: (1) definição de CIM; (2) definição de plano de CIM; (3) modelos de planos de CIM e (4) planos de CIM em contexto B2B.

2.1 DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Em meados da década de 1990 surgiu o conceito de CIM (Schultz e Kitchen, 1997; Swain, 2004) atraindo uma considerável atenção da literatura (Barrio-Garcia, Kitchen e Porcu 2012). Segundo Schultz e Kitchen (1997, p.7) CIM era um “conceito emergente” e, em 1991, iniciou-se a investigação original neste campo. Uma das definições mais simples surgiu em 1993, por Schultz (citada em Schultz 1997, p.12) onde definiu “um conceito do planeamento das comunicações de marketing que reconhece a mais-valia de um plano, que avalia o papel estratégico de uma variedade de disciplinas de comunicação (...) e que combina essas disciplinas para providenciar clareza, consistência e o máximo de impacto da comunicação”. Em 2000, Cornelissen e Lock, refutaram o crescimento do conceito, devido à falta de teoria subjacente. Outras falhas como a falta de liderança e escalas de medida (Swain, 2004), falta de debate significativo sobre o seu objetivo (Kitchen et al, 2004), falta de estudos em diferentes indústrias, não perceber quais os factores que levam as organizações a adotar esta ferramenta (Davis, 2005), bem como a falta de consenso sobre a definição que, sendo ambígua, teve impacto na operacionalização do conceito (Reid, Luxton e Mavondo, 2005) foram apontadas ao longo do tempo. Com o objetivo de clarificar o constructo de CIM, Barrio-Garcia, Kitchen e Porcu (2012) classificaram e associaram as definições mais relevantes das últimas décadas de acordo com 3 categorias: (1) abordagem de dentro para fora: caracterizada pela fraca orientação para o consumidor e por procurar apenas unir e integrar os elementos das comunicações de marketing, de modo a que produzam “uma voz”, sem desenvolver uma visão estratégica da organização; (2) abordagem de fora para dentro: esta perspectiva aborda a tentativa de compreensão do que os consumidores e clientes pretendem, quando, onde e através de que meios. A definição de Schultz e Schultz (1998; citado por Barrio-Garcia, Kitchen e Porcu 2012, p.322) onde CIM é descrita como “um processo de gestão estratégica utilizada para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação da marca coordenados, mensuráveis e persuasivos ao longo do tempo com consumidores,

clientes, potenciais clientes” espelha esta perspectiva onde já existe uma valorização da componente estratégica; (3) abordagem estratégica *cross-functional*: nesta perspectiva CIM é valorizada como um investimento e alteração na estrutura da organização, focada nos clientes. Duncan (2002; citado por Barrio-Garcia, Kitchen e Porcu 2012, p.323) define CIM como “o processo de gerir as relações com os clientes que conduz ao valor da marca” acrescentando a importância de gerir o relacionamento com os *stakeholders*, tendo o controlo das ações de comunicação e mensagens que são transmitidas, numa abordagem aos relacionamentos da marca e da valorização que daí advém.

2.2 DEFINIÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Recentemente Clow e Baack (2010) definiram o plano de CIM como algo mais do que um mero plano escrito, meramente exclusivo ao departamento de marketing. Os autores remetem para a utilização de todas as ferramentas do marketing *mix* no plano de comunicação de uma organização, com o objetivo de harmonizar as comunicações que são feitas para os clientes e outros *stakeholders*. Madhavaram *et al* (2005) apontam que uma identidade da marca orientada para a cultura, com o suporte da gestão de topo e uma orientação interna para o mercado são os factores que permitem criar um plano de CIM sinérgico e eficaz.

2.2.1 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING EM CONTEXTO BUSINESS TO BUSINESS

O enquadramento no contexto business to business (B2B), torna-se necessário para compreender as características e especificidades deste género de actividade e relacionamento com os *stakeholders* em empresas que têm como clientes outras organizações. Na tabela I são apresentadas as diferenças e semelhanças entre os mercados *business to consumer* e B2B, identificadas por Mudambi (2002).

Tabela I - Comparação entre mercados de consumo e industrial

Mercados de consumo (B2C)	Mercados industriais (B2B)
Decisão de compra com ênfase nos produtos tangíveis e intangíveis.	Decisão de compra com ênfase nos produtos tangíveis e nos serviços aumentados.
Produtos <i>Standard</i> .	Customização dos produtos.
Relacionamento impessoal entre quem compra e quem vende.	Relacionamento pessoal entre quem compra e quem vende.
Produtos não são sofisticados.	Produtos altamente complexos.
Compradores cada vez mais sofisticados.	Compradores sofisticados.
Confiança na publicidade orientada a massas.	Confiança na venda pessoal.

Fonte – Mudambi, S., 2002, p.527

De acordo com o Mudambi (2002) faltam teorias, evidência empírica e recomendações de gestão quanto ao *Branding* nos mercados industriais. Uma vez que a Rally opera em B2B é fulcral compreender quais as diferenças entre marcas orientadas a mercados de consumo e industriais. Em B2B as marcas devem ser dirigidas, não ao nível do produto mas a um nível corporativo. Os clientes preferem reduzir o risco, em vez dos benefícios que as marcas divulgam. Mudambi (2002) afirma ainda que a marca, em B2B, pode ajudar na diferenciação e a aumentar a lealdade dos clientes. Deste modo, devemos compreender e comunicar de forma eficaz o valor que a marca pode acrescentar aos clientes. Também Kuhn, Alpert e Pope (2008) concluíram que a natureza e o poder da marca, em B2B permanece subexplorada. Devido ao menor número de clientes nos mercados industriais, e que seguem preferencialmente uma linha de pensamento racional, torna-se importante sustentar os relacionamentos.

2.3 MODELOS DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

No *case study* sobre as percepções do mercado alemão sobre a marca Renault, Caemmerer (2009, p.524) caracterizou o plano de CIM de “complexo e que envolve uma vasta gama de tarefas de gestão”. As tarefas que identificou no planeamento e implementação deste plano incluem: (1) análise de situação (onde se realiza a análise interna, associada ao produto, e externa, associada aos clientes e mercado); (2) identificação das oportunidades de comunicação (através da delineação de objetivos de

marketing ou definição do *target*); (3) seleção de uma agência (que promova um *brief* criativo, *pitch*); (4) implementação e desenvolvimento de uma campanha (escolha do mix de comunicação, criação executiva e seleção dos media); (5) avaliação da campanha (antes, durante e após a sua execução, *trackings*, avaliar a sua eficiência e eficácia); e (6) planeamentos futuros (com atenção ao *mindset* que permanece nos clientes, campanhas de *follow-up*).

Mais recentemente Clow e Baack (2011) apontaram quatro pilares centrais que definem a constituição do plano de CIM: (1) identificar, coordenar e gerir todas as formas de comunicações de marketing; (2) analisar os métodos de contato com os clientes; (3) criar programas que permitam customizar a extração de informação de cada cliente; e (4) criação de *insights* que suportem o planeamento estratégico. Estes autores especificam ainda que o plano de CIM deriva do plano estratégico de marketing e que se baseia na seguinte estrutura: (1) análise da situação, que foca a análise do ambiente interno e externo à organização; (2) objetivos de marketing, que são estabelecidos após compreensão da situação atual da organização; segue-se a definição do (3) orçamento, de acordo com as (4) estratégias que extrapolam dos objetivos definidos anteriormente, focando o marketing *mix* e estratégias relativas ao posicionamento, diferenciação ou *branding*; destas estratégias, derivam as (5) táticas que suportam a componente estratégica delineada, através de guias para as atividades do dia-a-dia; por último, os autores identificaram a (6) avaliação de performance de todo o plano desenvolvido.

3 MODELO CONCETUAL ADOTADO

Nesta seção é apresentada a estrutura do modelo concetual de Belch e Belch (2003). A escolha deste recaiu neste modelo concetual, por se considerar ser o mais completo após confronto com outros modelos concetuais. Assim, a estrutura do plano de CIM foi adaptada às fases do modelo apresentadas na tabela II.

Tabela II - Modelo concetual de Belch e Belch (2003)

Fases do modelo	Estrutura adaptada ao modelo
Revisão do plano de marketing	Sumário Executivo Metodologia
Situação atual do programa de comunicação	Análise Interna Análise Externa Análise SWOT
Processo de comunicação	Programa de Comunicação (Revisão de programas anteriores, Mensagens e Canais, Objetivos)
Orçamento de comunicação	Orçamentação
Programa	Áreas de Atuação (Comunicação Interna, Relações Públicas, Marketing na Internet, Vendas Pessoais)
Integração e implementação das estratégias	Calendarização
Monitorização, avaliação e controlo	Monitorização, Avaliação e Controlo

Fonte – adaptado de Belch e Belch, 2003, p.25-33

4 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A elaboração do plano de CIM consistiu na realização de diversas etapas, previamente identificadas no modelo concetual selecionado, que pretendem desenvolver, implementar, controlar e avaliar um plano anual de comunicação que permita compreender a situação passada e atual da Rally, qual a posição de mercado atual e ainda como pretende evoluir.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A elaboração deste projeto, para a marca Rally, surge com a oportunidade de aplicar a teoria subjacente ao tema, em contexto B2B, através de uma marca recente. O desenvolvimento de um plano de CIM, demonstra ser particularmente valioso para uma marca que pretende atingir a liderança de mercado a curto/médio prazo. Enquadrada num grupo internacional que opera com marcas de elevada notoriedade no mercado nacional, a Rally revela falta de notoriedade, devido ao seu recente lançamento no mercado. Para combater esta condicionante de qualquer marca nova, pretende-se por um lado ações de comunicação que estimulem os relacionamentos atuais, desta unidade de negócio com as restantes do grupo IPG, e por outro lado aperfeiçoar e criar rotinas de trabalho com todos os intervenientes na prestação de serviços, de modo a assegurar a máxima qualidade e eficiência na utilização de recursos. Para que tal aconteça foram questionados colaboradores da Rally e do departamento digital, dada a proximidade de serviços e conhecimentos teórico/práticos, para perceber o funcionamento da organização. A partir da análise e tratamento desta informação, foram delineadas ações que permitissem atingir os objetivos desejados. A calendarização procura ajustar de forma equilibrada as ações até ao final de 2015, dando prioridade aos ajustamentos internos. Por fim, foram definidos enquadramentos para cada ação do plano de CIM, de modo a ser possível avaliar, controlar e ajustar, se for o caso, qualquer ação planeada.

4.2 METODOLOGIA

Após moldar a estrutura do plano às características do modelo concetual selecionado, foi realizada a recolha de dados em dois períodos distintos. A recolha de dados primários traduziu-se em duas entrevistas semi-estruturadas: (1) uma ao *manager* da Rally (a 4 de junho de 2014) e um (2) *focus group* a colaboradores do departamento digital (*Reprise Media*) do grupo IPG (a 6 de junho de 2014). Com a elaboração da entrevista ao *manager* da Rally, foi possível recolher informações sobre toda a atividade operacional da estrutura da organização e, através do *focus group* foi possível obter uma perspetiva díspar, relativa à operacionalização dos serviços da Rally. Deste modo, os colaboradores do departamento digital expressaram a sua opinião sobre a interligação de dois departamentos, na partilha de tarefas e sobre o aproveitamento de conhecimentos, e recursos humanos, do grupo IPG. Ambas as entrevistas foram recolhidas com suporte de gravação áudio e transcritas, para posterior análise e tratamento de dados. A recolha de dados contou ainda com a recolha de dados secundários, que permitiu completar informações sobre a Rally, mercado e concorrentes. De modo a facilitar a análise de dados, as estruturas de recolha de dados (presentes nos Anexos D e E) foram construídas de acordo com as necessidades de informação, para a elaboração do plano de CIM. As especificidades de cada seção do plano, com base no modelo de Belch e Belch (2003), deram origem às questões, reproduzidas nos momentos de recolha de dados primários e, dessa forma, foram enquadradas as respostas na estrutura do plano.

Após serem desenvolvidas as análises externa e interna, foi elaborada a análise *SWOT* e as mensagens mais adequadas para cada público-alvo da organização.

Na elaboração de objectivos foram definidas áreas de atuação (comunicação interna, relações públicas, marketing na internet e vendas pessoais) e orçamentadas as ações de comunicação da Rally. Algumas ações foram designadas “alternativas”, uma vez que apesar de terem interesse da organização, acarretam custos e não deverão ser aplicadas em contexto real, uma vez que o orçamento de comunicação é nulo.

Antes das conclusões finais do projeto e recomendações para futuros trabalhos, foram descritas medidas de avaliação e controlo, que permitam ajustar a implementação do plano ao que foi delineado e calendarizado para 2015.

4.3 ANÁLISE INTERNA

4.3.1 Avaliação de competências da organização

A estrutura do grupo IPG, em Portugal, é apresentada no Anexo A. Este grupo é composto, em Portugal, por duas agências de meios (*Initiative* e *Universal McCann*) incluídas no maior grupo (Megameios) de agências média em Portugal.

A Rally é uma marca de origem asiática e surge agora, através desta implementação em Portugal, pela primeira vez no mercado Europeu. Através da recolha de dados foram identificadas várias agências digitais, enquadradas nas estruturas de agências de meios, porém a Rally é a única agência de social media, integrada dentro de agências de meios.

O grupo IPG sentiu a necessidade de responder às constantes evoluções do mercado publicitário mundial, reforçando-se com uma estrutura especializada em *social media*.

Esta estrutura, presente no Anexo B, é composta por 5 pessoas numa operacionalização horizontal, onde o *manager* acarreta também responsabilidades estratégicas a par do diretor do departamento digital. Nos restantes elementos que asseguram a operacionalização dos serviços encontram-se: dois gestores de comunidade, uma gestora de projeto e um *chief designer*. Na execução de serviços existe uma estreita cooperação com o departamento digital, departamento *insight* e com *brand managers* do grupo IPG.

4.3.2 Programas de comunicação

Até ao presente, embora tenham sido definidas uma estratégia e um modo de atuação sobre a comunicação da Rally, não foi elaborado um programa de comunicação formalmente estruturado. A comunicação para o exterior é assegurada esporadicamente com a emissão de *Press Releases* (PR), quando existe a necessidade de comunicar alguma alteração com o mercado e ainda através de uma página de *Facebook*, customizada para o mercado nacional (presente no seguinte endereço: <https://www.facebook.com/rallysocialportugal>), de modo a estreitar a comunicação com a marca junto de outras marcas ou pessoas interessadas em seguir a atividade *online* da marca, uma vez que não existe um *site* próprio da marca, em Portugal, onde constem informações gerais sobre a marca (como credenciais, *case studies*, portfólio de clientes,

prestação de serviços ou contactos). A agência não pode por iniciativa própria desenvolver o *site*, devido a condicionantes dos responsáveis da marca a nível internacional. Este é um aspeto que dificulta a conquista de notoriedade a nível nacional e representa uma barreira entre a marca e clientes ou potenciais clientes.

A estratégia de comunicação assenta no relacionamento com os *stakeholders*, através do reforço contínuo da relação com o objetivo de incitar *word of mouth* nas relações pessoais e através das plataformas *online*.

Existem ainda colaboradores do grupo IPG, os *brand managers*, que têm um papel importante de intermediação entre o grupo e os clientes, sendo responsáveis pela implementação das estratégias, dos clientes aos quais estão associados. Estes podem representar canais de comunicação com os clientes atuais, na prestação de serviços do dia-a-dia e com potenciais clientes, quando existem oportunidades de mercado (*new business*), onde, em concurso, as agências podem conseguir novos clientes através da apresentação de estratégias.

4.3.3 Imagem da marca

Por ser uma marca nova a operar no mercado nacional, os responsáveis da Rally devem delinear uma estratégia de atuação, para que seja possível desenvolver uma identidade de acordo com as expectativas e os objetivos desejados. Na figura 1, consta o logótipo da marca que acompanha todos os documentos oficiais e apresentações aos clientes.

Figura 1 - Logótipo da Rally



4.3.4 Serviços

A Rally oferece uma gama de serviços variados e adaptados às necessidades de mercado atuais, procurando oferecer aspetos inovadores que possibilitem diversificar os *outputs* produzidos em função das especificidades de cada cliente. Na tabela III, são apresentados os serviços, assim como a descrição das atividades que cada um oferece.

Tabela III - Oferta de serviços

<i>Audience intelligence</i>	<i>Buzz monitoring</i>	Gestão de comunidade	<i>Social strategy</i>	Programa de influenciadores
Análise do desempenho da marca face à concorrência.	Estratégias de <i>social media</i> .	Gestão sustentável e capacitada da comunidade.	Campanhas de Social Media e criatividade.	Identificação e gestão de embaixadores da marca.
Auditoria às comunidades <i>online</i> .	Planeamento de ações da marca.	Calendarização de táticas.	Desenvolvimento de <i>apps</i> , blogues ou <i>sites</i> de apoio à marca.	Sindicalização e programas de lealdade à marca.
Análise do retorno vs investimento (<i>ROI</i>).	Relação com os clientes.	Aconselhamento, consultoria e lealdade da comunidade.	<i>User experience</i> .	Planificação de conteúdos.
	Análise de sentimento.		Integração de meios tradicionais e digital.	

Da recolha de dados primária conclui-se que o serviço “gestão de comunidade” é percebido, pela organização, como o mais frequente e procurado no mercado. Desde pequenas empresas ou mesmo pessoas a título individual foram identificadas a oferecer serviços similares, a preços mais baixos, porém este tipo de entidades costumam pecar na componente estratégia que apresentam aos clientes.

A Rally pretende diversificar a sua oferta de valor através (1) da inovação e (2) na máxima qualidade possível. Os serviços mais flexíveis à inovação são o “programa de influenciadores” e “análise de sentimento”, onde através da criação de *insights*, é possível reforçar estratégias, com o objetivo de facilitar a influência no processo de tomada de decisão.

A oferta de serviços beneficia também da interação da Rally com o departamento digital, desenvolvendo sinergias, através da partilha de experiências profissionais, recursos humanos e conhecimentos teórico/práticos.

Apesar do forte crescimento da empresa desde o início do ano, a quantidade de trabalhadores assegura de forma controlada e planeada a prestação de serviços. Futuras contratações estão também já planeadas e serão feitas de acordo com o decorrer do crescimento da marca. Ainda assim, na ocorrência de picos de trabalho ou quando existem questões específicas relacionadas com programação computacional, é necessário recorrer a parceiros externos que permitam cumprir com os prazos ótimos na entrega dos projetos, garantindo máxima qualidade possível. Estas situações estão também previstas e, embora ocorram cada vez com menos frequência, o objetivo no futuro passa por uma total integração de serviços única e exclusivamente na Rally, assim que o volume de negócios o justifique.

Na recolha de dados primária foram também identificadas dificuldades nos processos em conjunto com outros departamentos do grupo IPG, designadamente: (1) falta de conhecimento entre os limites das responsabilidades de cada colaborador, dando azo a áreas “cinzentas”, onde a falta de atribuição de funções podem criar situações de conflito; (2) falta de um documento público formal com o levantamento de todos os processos e (3) mapeamento dos mesmos.

Para acompanhar o desenvolvimento da Rally existem reuniões internas duas a três vezes por semana, consoante a necessidade, para monitorizar os projetos em curso. Outra questão que deverá ser analisada, e que atualmente prejudica a notoriedade da marca, é a participação em prémios e eventos/concursos da especialidade. Para além de escassas, estas participações quando ocorrem são feitas a representar o nome da agência de meio, sem adjudicar o trabalho desenvolvido à Rally.

Relativamente ao comportamento de mercado, foi identificado um comportamento geral dos clientes, que representa uma ameaça para as agências. Em *new business* foram descritas situações onde clientes aproveitam para recolher ideias de diversas agências, em concurso para depois, após escolha de uma agência, partilhar e implementar ideias que são da autoria de outras agências. Esta situação deveria, supostamente, estar salvaguardada através de acordos de confidencialidade, porém

existem indicações que é uma situação que por vezes acontece lesando as agências em concurso, já tendo ocorrido ao grupo IPG, em Portugal.

A qualidade dos projetos desenvolvidos, nos últimos anos, pelo grupo IPG permitiram estreitar de relações com *Google* e *Facebook*. O *background* internacional, assim como os contactos diretos com estas multinacionais representam uma mais-valia no grupo IPG, traduzindo muitas vezes, uma maior facilidade para angariar novos clientes. Outra mais-valia que o grupo apresenta para os clientes é a total integração de serviços, aproveitando o conjunto de soluções, desde os meios tradicionais aos digitais que o grupo IPG trabalha. Esta integração de serviços num só local, permite não só uma uniformização de mensagens, mas também a clarificação de estratégias que só beneficiam os clientes.

4.3.5 Clientes

Esta seção destina-se à identificação do portfólio atual de clientes da Rally (através da tabela IV). Apesar de ter sido implementada há menos de um ano, a Rally conta com um diversificado portfólio de clientes e em crescimento, onde constam marcas de elevada notoriedade em diversos setores do mercado nacional.

Tabela IV - Lista de Clientes

McDonald's	TRESemmé	Linic	Comfort	Cif	Nenuco
Nancy	Pinypon	Sport Zone	Bacardi	Eristoff	Continental
SuperBock	Pedras Salgadas	TAP	Mini	ZON	Pingo Doce

4.4 ANÁLISE EXTERNA

Com base na recolha de dados secundários, a canais de referência a nível nacional, foram identificadas tendências e comportamentos que terão impacto na organização. Deste modo, foram desenvolvidas análises às envolventes críticas do setor e da Rally.

4.4.1 Envolvente Tecnológica

A revolução tecnológica dos últimos anos tem marcado o modo como as organizações se relacionam com os consumidores e vice-versa. Hoje, o consumidor desempenha um papel preponderante, justificado pelo aumento da oferta e de

informação que tem ao seu dispor. A internet eliminou as barreiras geográficas tornando possível gerir um negócio sem estar fisicamente presente. Deste modo, o mercado publicitário foi forçado a evoluir. No final de 2013, a PWC alertava que falta de evolução levaria a um modelo ineficaz no mercado publicitário, apontando ainda que *“As empresas de entretenimento e media concentram-se, cada vez mais, no conhecimento do consumidor, numa era em que a constante inovação digital se torna a nova forma de operar no mercado”* (p.8). A revista online GateScope, revela a evolução do investimento publicitário em Portugal, em 2013, com registo de 5,5 mil milhões de euros, continuando o crescimento verificado nos últimos 5 anos, a uma taxa anual média de 3%. São bons indicadores para a Rally, aliados ao crescimento da Internet como meio de comunicação publicitária (que encerrou o ano com uma quota de 7,4%, traduzida num investimento acima dos 400 milhões de euros).

O comportamento das agências de meios pode sofrer fortes variações, se se verificarem alterações de clientes, que desempenhem um papel significativo no investimento da empresa. Também de acordo com o estudo da GateScope, a *Initiative e Universal McCann* foram responsáveis por 11,5% do investimento publicitário total em Portugal, movimentando 630 milhões de euros, dentro da central de compras MEGAMEIOS, que assume a maior quota no mercado nacional (22% de quota, num grupo que movimentou mais de mil milhões de euros).

Relativamente aos canais de comunicação, tanto o jornal Público, a 7 de abril de 2014, assim como o site online Sapo, a 16 de junho de 2014, reforçam o ritmo de crescimento acelerado da Internet face aos restantes meios, apesar da Televisão ainda dominar a quota de mercado. Segundo a mesma notícia do jornal Público, as Redes Sociais devem crescer, em médias anuais, entre 2013 e 2016, cerca de 29%.

4.4.2 Envolvente Económica

Numa previsão anual onde o investimento publicitário é associado à performance económica global, a revista Marketeer, a 17 de junho de 2014, aponta que *“Este será o ano de maior crescimento desde 2010, em resultado por um lado do crescimento económico e por outro, da ocorrência de eventos sazonais potenciadores do investimento publicitário”*, onde se identificam os jogos olímpicos de Inverno 2014, fase final do campeonato mundial de futebol, no Brasil, ou mesmo as eleições para o congresso nos Estados Unidos da América, devem motivar fortes investimentos no

setor. Através do boletim económico do Banco de Portugal, é prevista uma recuperação da atividade económica portuguesa, entre 2014 e 2016, após permanecer em queda desde o final do ano 2010. O Produto Interno Bruto revela, no primeiro trimestre de 2014, um crescimento de 1.2% face ao período homólogo do ano anterior. Por outro lado, o desemprego em Portugal representa ainda 15,1% no final do primeiro trimestre de 2014, tendo-se verificado uma diminuição deste parâmetro, durante quarto trimestres consecutivos.

4.4.3 Análise de concorrentes

Através da recolha de dados, primários e secundários, foi possível colidir informações de várias organizações a nível nacional, que representam concorrência à Rally. Ainda não existem muitas marcas com a mesma designação da Rally (única e exclusivamente focadas em *social media*). Ainda assim, foram identificadas organizações que oferecem serviços similares, na maioria das vezes agências digitais ou de publicidade. Na tabela V estão identificadas organizações com presença no mercado nacional, especificando as características da comunicação, serviços e portfólio de clientes.

Existem diferenças significativas no posicionamento em relação a alguns concorrentes. Através do Anexo C, tornam-se evidentes os contrastes da presença das marcas, em plataformas de comunicação *online*. A falta de um *site* próprio da Rally, customizado para o mercado nacional é a grande diferença em relação a concorrentes de maior expressividade. Esta questão está identificada e limitada a decisões da marca a nível internacional. Será importante apressar o desenvolvimento de um *site* onde constem, por exemplo, informações sobre o portfólio de clientes, parceiros no setor, *case studies*, prémios, descrição dos serviços, posicionamento da marca e contatos.

Se por um lado a Rally ainda peca na falta de notoriedade no mercado nacional, por outro lado demonstra um grande potencial de crescimento. O enquadramento num grupo internacional sólido e reputado no setor, com parcerias, clientes e recursos humanos de provas dadas suportam boas perspectivas futuras.

Tabela V - Análise de concorrentes

Organização	Mensagens	Serviços	Clientes
Live Content	Apresenta-se como responsável por gerir e manter a presença de marcas nas redes sociais. É uma agência digital portuguesa e diz-se líder na execução estratégica de Redes Sociais. A marca está presente em Portugal, Brasil e México. No <i>site</i> são apresentados alguns <i>Case Studies</i> .	Gestão e manutenção da presença de marcas nas redes sociais, <i>Live Streaming</i> e Social Vídeo, Criação de Desenvolvimento de Aplicações e Campanhas de Publicidade Digital.	Sumol, Compal, MEO, Garnier, Disney, Grupo Brodheim, Meo Sudoeste, Super Bock Super Rock, Um Bongo, Banco Espírito Santo, Roger Gallet, Hertz, La Roch-Posay, Meo Kids, Vichy, Central Musical, Fado, Superbock, Vodafone, Delta Cafés, Nestlé, Sonae, Sociedade Portuguesa de Cardiologia, Modalfa e Continente.
FullSix	Criada em 2001, conta atualmente com 170 trabalhadores. A agência integra uma network internacional, com mais de 1000 trabalhadores, espalhados por 17 escritórios presentes em Lisboa, Londres, Madrid, Marselha, Milão, Munique, Nova Iorque, Paris e Shanghai.	Plataformas 2.0 da marca, Estratégia de marketing social, Estratégia de marketing sincronizado, Publicidade integrada, TV alternativa, Publicidade digital & media, Social marketing e Conteúdos & eventos, <i>Performance based media</i> , Aquisição, E-Commerce, Marketing relacional, Plataformas de <i>websites</i> e aplicações, <i>Mobile & shoooper marketing</i> , <i>Consumer research</i> , <i>Consumer intelligence</i> & Customer clustering, Analytics, <i>data & performance</i> , Monitorização e análise de conversações.	Dacia, P&G, MaxFactor, OLAY, Pampers, Kraft, Coca-Cola, McDonald's, Sprite, Danone, Evian, Malibu, Four Roses, Group Casino, Waitrose, Tati, Best Buy, LG, Samsung, Vodafone, SFR, El País, TMN, Orange, DHL, AXA, Generali Group, Citi, Reanult, Eurostar, Fiat, Air France, Club Med, L'Oréal, Hermès Paris, Dior, Disneyland Paris, Diesel, Full Tilt Poker, Adidas, EA Sports, BIC, Toys'r'us.
Excentric Grey	Agência Integrada Agência de Publicidade que conta com 51 a 200 funcionários. Fundada em 17 de Setembro de 2013, a marca revela que a se diferencia por ser uma das 50 empresas mais inovadoras no mundo, constituída por especialistas em 12 áreas distintas e a única agência em Portugal verdadeiramente integrada, dispondo de tecnologia no core da sua atividade.	Formação, Desenvolvimento de produtos e serviços, Estratégia, <i>Brand ID</i> , Desenvolvimento de vendas, Publicidade, Social media, Desenvolvimento de conteúdos, <i>Packaging</i> e design gráfico, <i>Websites</i> e <i>apps</i> , Programas de fidelização, Eventos e design industrial, Marketing de guerrilha, Relações públicas. A empresa promove ações de formação divididas em 3 categorias, com um custo unitário de 10.000€, sobre: <i>Business inspiration</i> , <i>Social media plugin</i> e Exploring SEO.	100% cool; Adega de Borba, Adega Mayor, Allianz, Aptababy, Ambipur, Banco Atlântico, Bellady, Cash Converters, Central de Cervejas e Bebidas, Centro de Informação Jacques Delors, Comissão Europeia, Companhia das Quintas, Crowne Plaza, CTT Filatelia, Dolce & Gabbana, Dreamia, EDP, Emirates Airlines, Escada, Fairy, F.L.Gaspar, Gazela, GS1, Gucci, Heineken, Hollywood, ISLA, Millennium BCP, Mov, Nolimits, P&G, Panda, Panda Biggs, Pantene, Parques Sintra, Phyto Gold, Sagres, Sapo, Seat, SPAutores, Sportinveste, Turismo Portugal, Via Card, Vieira, Vortal e WSI.

Organização	Mensagens	Serviços	Clientes
Grand Union	A marca apresenta-se como uma agência digital que cobre todos os serviços e compreende o atual e futuro mercado digital. A marca internacional surge em Londres, em 2000, e está também presente em Portugal, França, Espanha, Alemanha, Itália e Nova Iorque. A marca está presente na plataforma <i>Vimeo</i> onde divulga um portfólio de projetos elaborados para diversas marcas.	A Grand Union posiciona-se com uma oferta de valor para as pessoas e marcas que utilizam de forma criativa e inteligente as tecnologias digitais e <i>media</i> . Apresentam-se capazes para (1) desenvolver ideias, (2) desenhar soluções, (3) construir aplicações e (4) gerir campanhas.	Coca-Cola, Powerade, Fanta, Gallo, Montepio, LeroyMerlin, P&G, Heineken, Cofina Media, EDP, Plural e Sagres.
Blue Pepper	Assumem-se como agência especializada em social media, criada há 3 anos e dizem conhecer intimamente as redes sociais.	(1) <i>design</i> e desenvolvimento digital, (2) estratégia digital e ativações <i>online</i> e <i>offline</i> , (3) envolver as comunidades e análise, (4) relatórios e optimização de resultados.	Apresentam um portfólio de projectos e ainda os clientes: Lounge, Arena Lounge, Vitallis, PromoFans, Carlsberg, Bosh, Siemens, Vale da Rosa, Balay, FriSumo, Balay.
LEWIS Pulse	Marca internacional fundada em 1995. Está presente na Ásia, Estados Unidos da América, Bélgica, República Checa, França, Alemanha, Hungria, Itália, Holanda, Polónia, Portugal, Espanha e Reino Unido.	Apresentam 6 categorias de serviços: (1) captar novos clientes, (2) construir perfis corporativos, (3) tornar marcas em líderes de opinião, (4) gerir a comunidade <i>online</i> , (5) lançar a empresa ou novos produtos e (6) atrair recursos humanos com talento.	Fiba, Kingston, Citrix, Digital Bros, Logitech, ProDJ, Inovaworks e Knowledgeworks.

4.4.4 Tendências e comportamentos dos clientes

De acordo com a recolha de dados primários, conclui-se que a procura de serviços de *social media* revela, cada vez mais, a preocupação das marcas, em desenvolver, de forma estratégica, a comunicação digital com *targets* específicos. As plataformas *online*, com foco nas redes sociais, já não são uma tendência mas, um modo de estar e comunicar em sociedade. As marcas sentem necessidade de comunicar com os seus públicos, com medo de serem ignoradas, por não acompanharem a evolução tecnológica. A Rally procura dar resposta a estas preocupações, independentemente do sector onde as marcas operam ou das suas características.

O processo de tomada de decisão na compra destes serviços pode, por vezes, ser influenciado por uma oferta focada em preços mais acessíveis. Os serviços baseados nas redes sociais podem, facilmente, ser replicados por pessoas da área, o que acarreta uma preocupação extra na comunicação destes serviços. Surgem serviços similares a preços mais competitivos, fornecidos por pequenas/médias empresas, ou mesmo por pessoas a título individual. Porém, este tipo de soluções acaba por pecar na falta de um pensamento estratégico na relação das marcas com os seus seguidores. A Rally reconhece que existem clientes que optam por este tipo de soluções por não valorizarem, por falta de informação na maioria das vezes, a componente estratégica.

Por outro lado, existem clientes que valorizam a integração de serviços e *expertises* deste tipo de comunicação. A escolha da agência ou empresa/pessoa encarregue de comunicar a marca pode ser influenciada por vários aspectos, desde logo a reputação (aliada não só à empresa, mas também o portfólio de clientes), aspetos financeiros ou inovação nos serviços prestados.

O modo como os clientes obtêm informações sobre a Rally tem sido maioritariamente através de reuniões dentro do grupo IPG. A realização destes encontros ocorre entre clientes atuais do grupo e *brand managers* (responsáveis de gestão de marca), representando oportunidades para dar a conhecer as credenciais e serviços da Rally, mesmo quando *social media* não é o foco principal dos clientes. O mesmo sucede quando se verificam reuniões com potenciais clientes. Dada a falta do *site* próprio, e a página de Facebook não conter informações específicas sobre credenciais, serviços ou clientes, estes momentos ganham uma especial importância na comunicação da marca.

Quando confrontados com este tipo de serviços os clientes apresentam dois tipos de comportamentos: (1) ou compreendem que as plataformas sociais *online*, devem ser tidas em consideração para auscultar os internautas curiosos que interagem com a marca, e neste caso valorizam os esforços para influenciar o comportamento destes; (2) ou por outro lado, demonstram receio de associar a marca a este tipo de plataformas, sem dar valor a estas plataformas de comunicação.

Relativamente aos serviços da Rally, a atitude dos clientes demonstra uma satisfação global e uma boa taxa de aceitação de serviços complementares aos já contratualizados. De um modo natural, sem necessidade de formalidades, as conversas com os clientes abordam estas possibilidades de diversificação de serviços, maximizando as oportunidades de mercado. A inovação de serviços acontece, por exemplo, no programa de influenciadores, que por ser um serviço pouco trabalhado no mercado nacional, permitiu obter uma margem comercial no preço, o que demonstra uma valorização dos clientes a novas ferramentas de interação e auscultação de mercado.

4.4.5 Segmentação

A segmentação de mercado é dividida em diferentes momentos de segmentação uma vez que os serviços da Rally podem ser procurados por qualquer empresa ou organização independentemente do sector onde está inserido.

Num primeiro momento, a segmentação deverá incidir nos clientes “*in house*” que desenvolvem atualmente projetos no grupo IPG Mediabrand. Estes devem ser auscultados, no sentido de compreender quais os serviços que podem vir a ser adicionados à estratégia atual. Numa segunda fase, um aproveitamento das oportunidades dentro das agências de meios, nas reuniões com potenciais clientes. Numa terceira fase, surgem os clientes em situações de *new business*, quando as marcas abrem concurso para iniciarem uma nova etapa profissional. Por último, são também considerados todas as marcas que atuam no mercado, através de uma abordagem constante a potenciais clientes em busca de novas oportunidades.

4.4.6 Posicionamento

A imagem que a Rally pretende passar foca dois aspetos centrais no modo de atuar da empresa. Por um lado, existe um esforço em concentrar recursos humanos com provas dadas, para garantir a máxima qualidade de mercado. Por outro, um aspeto diferenciador da empresa é a integração total de serviços de media que o grupo IPG proporciona. A componente *social media* da Rally pode ser desenvolvida em conjunto com os restantes serviços digitais e tradicionais que o grupo também trabalha, beneficiando o cliente, através de uma estratégia coesa e uniforme, pensada para ser coerente em diversos formatos.

4.4.7 Públicos-Alvo

São considerados os seguintes públicos-alvo abrangidos pela comunicação da Rally: clientes atuais, potenciais clientes, colaboradores e departamentos internos do grupo IPG e media. A comunicação interna é considerada face à importância que representa na consolidação e agilização de procedimentos internos, tendo impacto direto no desempenho da prestação de serviços da Rally.

4.5 ANÁLISE SWOT

Após a análise e tratamento de dados, provenientes da recolha de dados primários e secundários, foi elaborada a seguinte análise SWOT, apresentada na tabela VI.

Tabela VI - Análise SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Rally é a única agência de social media, integrada em agências de meios; • Integração de meios tradicionais e digitais dentro do grupo IPG permite uniformizar mensagens em várias plataformas de comunicação; • Inovação no serviço “programa de influenciadores” ainda pouco trabalhado no mercado nacional e com uma boa taxa de aceitação dos clientes; • Portfólio de clientes diversificado com marcas nacionais e internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de um <i>site</i> próprio customizado para o mercado nacional; • Falta de notoriedade; • Falta de recursos humanos ou especialistas em programação computacional para assegurar os picos de trabalho; • Falta de levantamento de processos formais e públicos; • Identificação de funções de cada elemento da Rally; • Estrutura recente e em alteração devido à fase de adaptação; • Dificuldades de comunicação entre departamentos; • Pouca participação em eventos e prémios da especialidade; • Algumas participações em prémios ocorreram com o nome da agência de meios.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de inovação na diversificação de serviços de Social Media; • Relações estreitas do grupo IPG, com <i>Google</i> e <i>Facebook</i>, facilitam a angariação de novos clientes; • Investimento publicitário em Portugal cresce há 5 anos consecutivos; • Internet é o meio com maior taxa de crescimento nos últimos anos; • Agências de meios do grupo IPG, incluídas na central de compras do país (Megameios) com maior quota de mercado (22%); • Redes sociais apresentam taxa de crescimento média anual de 29%, entre 2013 e 2016; • Recuperação da atividade económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços fáceis de serem copiados; • Alguns clientes cedem à concorrência de pequenas empresas ou pessoas a título individual, que praticam preços mais baixos, em detrimento da componente estratégica; • Comportamento incorreto de alguns clientes, em <i>new business</i>, leva à utilização de estratégias de outras agências, violando acordos de confidencialidade.

4.6 PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO

4.6.1 Programas de comunicação anteriores

Apesar de não existir um programa formal de comunicação, foi delineada uma estratégia de atuação ajustada à realidade e objetivos da marca. Para além dos mecanismos de comunicação já identificados, a nível nacional, foram também desenvolvidos materiais com a imagem da marca, de modo a reforçar a nível interno, a coesão da marca no grupo, e a nível externo, a ligação entre a marca e os diferentes *stakeholders*. Nestes materiais foram identificados canetas, blocos de folhas e fitas porta-chaves ou porta-cartões.

4.6.2 Mensagens e canais

Na tabela VII estão representadas as mensagens chave que foram definidas para cada público-alvo da organização.

Tabela VII - Mensagens e canais de comunicação

Clientes atuais	Potenciais clientes	Colaboradores e departamentos internos	<i>Media</i>
Profissionalismo, capacidade de trabalho e máxima qualidade no desenvolvimento de projetos.	Integração de serviços num grupo internacional sólido de provas dadas. Conjunto de profissionais especialistas em <i>social media</i> .	Capacidade de trabalho e entre ajuda. Oportunidade de crescer de forma sincronizada de modo a beneficiar os clientes e ambos os grupos da empresa.	Empresa recente com grande potencial inserida num grupo internacional sólido, líder do sector em Portugal nos últimos anos.

4.6.3 Objetivos

A definição de objetivos decorreu das análises externa, interna e entre o confronto entre a situação atual e desejada da Rally. O foco principal é desenvolver a notoriedade da marca no mercado nacional, que por sua vez vai facilitar a angariação de clientes, permitindo à Rally ganhar experiência e consolidar-se financeiramente. Para 2014 existe a necessidade de: (1) aumentar a notoriedade da marca, através de uma presença ativa no mercado nacional, traduzida num aumento de 30% de *press releases* e na construção de um site próprio; (2) aumentar as credências da Rally de modo a reforçar a identidade da marca, com a participação em 3 ou 4 eventos/concursos do setor; (3) maximizar o volume de negócios, retendo 85% dos clientes atuais e no aumento o volume de negócios em 20% com novos clientes.

4.7 ÁREAS DE ATUAÇÃO

As áreas de atuação a trabalhar no plano são: comunicação interna, relações públicas, marketing na internet e vendas pessoais. Para cada uma destas componentes, foram definidos objectivos mais específicos, táticas que permitem atingir os objectivos propostos, o público-alvo abrangido nessa tática, a(s) mensagem(ns) que devem ser comunicadas, assim como a descrição dessa ação.

4.7.1 Comunicação interna

As estratégias focadas na comunicação interna da Rally pretendem simplificar os processos internos, onde intervêm dois ou mais departamentos internos da organização. As ações consistem em construir novas ferramentas que facilitem a partilha de informação entre colaboradores de modo, a que quando seja necessário, comunicar sobre alguma situação específica, qualquer colaborador consiga identificar com quem é que deve falar. Os objetivos centram-se na melhoria da comunicação interna na empresa, assim como na agilização de processos entre departamentos e estão representados na tabela VIII.

Tabela VIII - Comunicação interna

Objetivos	Tática	Público-Alvo	Mensagem	Descrição
Melhorar a comunicação entre departamentos internos.	Apresentação formal da Rally a todo o grupo IPG MB em Portugal.	Grupo IPG MB Portugal.	Apresentação formal das características da Rally e do seu papel na organização. Serviços, clientes, colaboradores e perspetivas.	Agendar uma apresentação formal da Rally a todos os colaboradores do grupo IPG MB Portugal.
Agilizar procedimentos entre departamentos internos e evitar áreas comuns entre departamentos sem atribuição de responsabilidades específicas.	Criar um ficheiro com os processos partilhados entre departamentos.	Rally e departamento Digital.	Processos internos onde interagem dois ou mais departamentos do grupo.	Documento que permita orientar a atividade comum entre departamentos, através de um mapeamento de processos.
	Levantar formalmente as responsabilidades de cada colaborador.		Responsabilidades de cada colaborador.	Criação de um documento público para consulta com os limites das funções de cada colaborador.
	Identificar os colaboradores envolvidos na gestão de conta de cada cliente.		Responsabilidades de cada colaborador e departamento.	Criar um documento público para consulta com a informação associada a cada cliente.

4.7.2 Relações públicas

A área de relações públicas inclui ações diretamente relacionadas com a necessidade de aumento de notoriedade e credibilização da marca. Foram definidas táticas, presentes na tabela IX, que não só promovem as oportunidades dos contactos internos do grupo IPG MB, através de *brand managers*, assim como promovem a imagem da Rally junto de organizações externas, como meios de especialidade no setor. Enquadrados no meio B2B, ganham também importância concursos, prémios e eventos do setor dos *media*, onde surjam oportunidades de aumentar as credenciais da organização. Podem também ser desenvolvidas ações de formação em *social media*, a organizações que pretendam ter colaboradores especializados nesta área, à semelhança da *Excentric Grey*, abrindo portas a uma nova área de negócio.

Tabela IX - Relações Públicas

Objetivos	Tática	Público-Alvo	Mensagem	Descrição
Aumentar a notoriedade da Rally.	Aumentar o número de reuniões com clientes atuais e potenciais através dos <i>Brand Managers</i> .	Colaboradores da Rally e <i>Brand Managers</i> do grupo IPG MB.	Oportunidades e vantagens de ser parceiro da Rally e da integração de serviços no grupo IPG MB.	Aproveitamento das oportunidades das reuniões com clientes para apresentação de credenciais sobre a Rally.
	Aumentar a participação nos concursos e prêmios de eventos da especialidade.	Colaboradores, Rally e organizações externas.	Levantamento e calendarização de concursos, prêmios e eventos da especialidade e planificação de participações.	Criação de um documento com datas dos eventos referidos com maior interesse para a participação da Rally.
	Aumentar as iniciativas de relações públicas nos meios da especialidade.		Informações sobre alterações estruturais da organização, novos serviços, novos clientes.	Comunicar com maior relevância e frequência com o mercado sobre aspetos da Rally com interesse para os clientes e mercado.
	Ações de formação.	Organizações externas.	Conhecimento especializado em <i>social media</i> .	Rentabilizar uma nova área de negócio.

4.7.3 Marketing na internet

A comunicação através das plataformas digitais, apresentada na tabela X, remete para uma componente central. Ao analisar as formas de comunicação dos principais concorrentes da Rally, torna-se imperativo obter um *site* customizado ao mercado nacional, onde constem todas as informações relevantes sobre a marca. A rede social, única plataforma de comunicação *online* da Rally, em dois sentidos, seria encarada como uma complementaridade e não como o mecanismo central para comunicar junto dos *targets*.

Tabela X - Marketing na internet

Objetivos	Tática	Público-Alvo	Mensagem	Descrição
Aumentar a notoriedade da Rally.	Promoção de “ <i>Curiosidades</i> ” com credenciais da Rally através de <i>posts</i> na rede social onde a marca está presente.	Internautas da rede social <i>Facebook</i> (clientes atuais e potenciais).	Credenciais da Rally, clientes, reforçar as vantagens de trabalhar de forma integrada no grupo IPG MB.	Realizar comunicações informais junto dos internautas da rede social <i>Facebook</i> .
	Reforçar a necessidade de ter o site internacional da marca customizado para o mercado nacional.	Clientes atuais e potenciais colaboradores e departamentos internos. Organizações externas.	Todos os aspetos relacionados com a marca.	Reforçar junto dos parceiros internacionais donos da marca, a necessidade de ter uma plataforma central de comunicação em Portugal.

4.7.4 Vendas pessoais

A estratégia já delineada pela organização traduz a aposta nas relações pessoais com os clientes e restantes *stakeholders*. Esta aposta procura um aumento dos compromissos para com os clientes, através da prestação de serviços. Deste modo, é importante desenvolver estratégias que fomentem o sentido de união com a marca. Para tal pretende-se avaliar, através de uma auditoria de satisfação, se a prestação de serviços foi realizada dentro dos moldes acordados, mas também perceber os aspetos que podem ser alvo de melhorias. Por outro lado, torna-se importante fomentar os relacionamentos a médio/longo prazo e perceber, de forma constante, as necessidades dos clientes e do mercado. A implementação de um sistema de CRM pode revelar-se importante (1) na compreensão do processo de tomada de decisão dos clientes, na escolha da agência criativa, (2) automatização de atividades, (3) maximização da satisfação dos clientes, ou (4) numa melhor gestão de recursos.

De modo a evitar problemas de comunicação e manter um nível de rigor e transparência na prestação de serviços, é sugerido ainda que quando forem efetuados orçamentos,

sejam feitas descrições detalhadas de todas as tarefas incluídas. Deste modo, os clientes alinham as perspetivas do que desejam obter da organização e minimizam-se situações de falhas de comunicação, onde os clientes poderiam sentir-se defraudados. Na tabela XI estão representadas as táticas que procuram maximizar a fidelização de clientes.

Tabela XI - Vendas pessoais

Objetivos	Tática	Público-Alvo	Mensagem	Descrição
Maximizar a fidelização dos clientes.	Implementar uma auditoria de satisfação de serviços prestados aos clientes atuais.	Clientes atuais.	Informações sobre os serviços prestados aos clientes. Características dos clientes.	Inquéritos de satisfação que percorram todos os aspetos na relação com o cliente, aplicados no final de um período específico ou termo do contracto com o cliente.
	Implementar um sistema de <i>CRM</i> .	Clientes atuais. Colaboradores e departamentos internos.	<i>Insights</i> internos sobre a atividade da organização.	Implementar sistema de <i>CRM</i> capaz de suportar toda a estratégia da marca.
	Especificar nos orçamentos para os clientes, descrições de todos os serviços incluídos.	Clientes atuais.	Transparência nos serviços prestados.	Alinhar as perspetivas dos clientes, através de descrições específicas das tarefas incluídas nos serviços contractados.

4.8 ORÇAMENTAÇÃO

A estratégia da Rally passa por estabelecer e fortalecer relações pessoais com *stakeholders*, favorecendo as relações públicas com imprensa nacional da especialidade e social media *word of mouth* focado nas plataformas digitais sociais.

A orçamentação do plano baseou-se no método “*Objetivo-Tarefa*”, apresentado por Clow e Baack (2011), onde após uma listagem dos objetivos pretendidos são atribuídos custos individuais. Através das tabelas XII e XIII estão descritas as ações programadas e alternativas, respectivamente, e os custos associados. Foram ainda apresentadas ações que necessitam de pedidos de orçamentos de modo a estudar a viabilidade da sua implementação.

Tabela XII - Orçamento - ações programadas

Ações programadas	Custo estimado
Premiar as participações em concursos e eventos da especialidade onde advenham benefícios claros para o reforço das credenciais da Rally.	200,00€ por colaborador, em cada ação premiada.
Implementação de um sistema de CRM.	Pedido de orçamento e estudo de viabilidade para a implementação desta iniciativa.

Também foram consideradas opções, que dentro do enquadramento da política de custos estão, à partida, fora de hipótese. Ainda assim, considerando o impacto potencial no reconhecimento da organização são apresentadas ações alternativas.

Tabela XIII - Orçamento - ações alternativas

Ações alternativas	Custo estimado
Implementação de uma campanha de <i>Email Marketing</i> para incidir na lista de potenciais clientes, de modo a apresentar as credenciais da Rally. É também aconselhada a implementação de uma campanha online que comunique a marca e direcione potenciais interessados em contactá-la em sites como: Marketeer, Meios e Publicidade, Imagens de Marca e Briefing.	10.000,00€.
Envio de um ‘KIT’ a potenciais clientes, onde conste a apresentação da Rally, através de <i>merchandising</i> que espelhe a imagem da marca.	Pedido de orçamento de produtos de <i>merchandising</i> .

4.9 MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLO

Nesta seção apresentam-se a calendarização (através da tabela XIV) e medidas de avaliação e controlo (através da tabela XV) das atividades do plano de CIM. Deste modo, é possível obter uma visão do conjunto de ações que estão previstas, ao longo de 2015, de forma organizada e simples.

A calendarização está estruturada através de 3 fases: preparação, implementação e avaliação/controlo. Até ao final do primeiro semestre de 2015, o plano incide na comunicação interna, dando prioridade aos ajustes da estrutura que vão influenciar diretamente o desempenho da marca. Existem ações que estão previstas ocorrerem ao longo de todo o ano. Destaca-se também a implementação, até ao final do primeiro semestre, de uma avaliação global da satisfação aos clientes, dos serviços prestados e destacam-se ainda duas medidas que deverão ser avaliadas no final do ano: (1) formações de *social media* e (2) implementação de um sistema de CRM.

Após uma avaliação à evolução da organização e, não só compreender se as táticas foram implementadas corretamente, mas também se os efeitos produzidos foram os desejados, deverão ser aplicadas, se for o caso, medidas de avaliação e controlo do programa de comunicação que apontam para a aplicação de questionários e monitorização da comunicação da organização. Estas medidas procuram reduzir a influência dos pontos fracos da organização, no desempenho da sua atividade. No final do plano de CIM, deve ser revista a análise *SWOT* apresentada neste plano e avaliar a evolução registada nos diversos parâmetros da marca.

4.9.1 Calendarização

Tabela XIV - Calendarização das ações

Ações		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Comunicação Interna	Apresentação interna formal da Rally												
	Levantamento de processos partilhados entre departamentos.												
	Levantamento das responsabilidades de cada colaborador.												
	Identificação de colaboradores por cliente.												
Relações Públicas	Reuniões com clientes através dos <i>brand managers</i> .												
	Participação prémios, eventos e concursos da especialidade.												
	Aumentar a quantidade de PR nos meios da especialidade.												
	Programa de Formações em <i>social media</i>												
Online	Promoção de “ <i>Curiosidades</i> ” na rede social <i>Facebook</i> .												
	Reforçar a necessidade de implementação de <i>site</i> próprio.												
Vendas Pessoais	Auditoria de satisfação de serviços prestados.												
	Orçamentos com descrições exatas das tarefas incluídas.												
	Avaliar a implementação de um sistema de CRM.												

Legenda:  Preparação;  Implementação;  Análise/Avaliação.

4.9.2 Avaliação e controlo

Tabela XV - Avaliação e controlo das ações

Ações	Avaliar	Controlo
Apresentação interna formal da Rally	Monitorizar se se verificam situações sobre a falta de informação básica sobre a Rally.	Circular <i>press releases</i> internos sobre a evolução e prestação da Rally durante o ano.
Criar um ficheiro com os processos partilhados entre Departamentos.		A existirem situações de conflito ou dúvidas sobre os limites de funções de cada colaborador/departamento reunir em conjunto e dissipar as disparidades, através de uma análise/modificação dos mapeamentos dos processos, ou alteração de responsabilidades entre colaboradores de modo a simplificar os projetos.
Levantar formalmente as responsabilidades de cada colaborador.		
Identificar os colaboradores envolvidos na gestão de conta de cada Cliente.		
Aumentar a quantidade de reuniões com clientes atuais e potenciais através dos <i>brand managers</i> .	Comparar n.º de reuniões com o período homólogo do ano anterior. Resultados práticos destes encontros.	Aumentar a frequência de encontros. Alterar o modo de apresentação de credenciais nas reuniões.
Aumentar a participação nos concursos e prémios de eventos da especialidade.	% de participações nos vários eventos que decorreram durante o ano.	Ajustar colaboradores com disponibilidade, de diferentes áreas que componham uma equipa coesa.
Aumentar a quantidade de PR nos meios da especialidade.	Comparar n.º de PR e notícias publicadas no período homólogo do ano anterior.	Não aplicável.
Promoção de “ <i>Curiosidades</i> ” com credenciais da Rally através de <i>posts</i> na rede social <i>Facebook</i> .	Nº. de contactos de clientes via a rede social.	Analisar a frequência de informações publicadas e as consequências práticas dessas publicações.
Reforçar a necessidade de ter o <i>site</i> internacional da marca customizado para o mercado nacional.	Não aplicável.	Não aplicável.
Implementar uma auditoria de satisfação de serviços prestados aos clientes atuais.	Perceber se estão a ser recolhidos os dados pretendidos sobre a satisfação dos clientes.	Implementar e ajustar as questões de modo a recolher informação útil para aumentar qualidade.
Especificar nos Orçamentos para os clientes, descrições das tarefas incluídas em cada serviço.	Verificar se existiram críticas sobre este aspeto.	Corrigir possíveis erros de orçamentação.
Avaliar a implementação de um sistema de CRM.	Perceber se é viável a implementação desta ferramenta.	Não aplicável.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento de um plano de CIM para uma nova marca representa, por si só, um desafio e revela atratividade quando é necessária a criação de uma identidade, que tem como objetivo liderar um setor tão competitivo como o setor das *media*. A importância da elaboração deste projeto traduz-se no conglomerar do trabalho já desenvolvido com ideias, táticas e objetivos que permitem alavancar a evolução da Rally.

As vantagens de estruturar as direções, que pretendemos dar à marca, permitem dar um sentido claro e objetivo sobre o que fazer e como fazer, independentemente das ações que vão ser tomadas. Este programa apresenta propostas realistas, que visam a correção de situações normais, após um elevado crescimento, num curto horizonte temporal. Os ajustamentos à estrutura de trabalho deverão ser prioritários, dada a influência que poderão ter no restante programa. Estes devem continuar a ser acompanhados e ajustados sempre que for necessário.

As perspetivas de crescimento do setor deixam bons indicadores para um crescimento sustentável da marca. A aposta nas relações pessoais poderá ser determinante na angariação de novos parceiros e clientes, ainda que devam ser implementadas medidas que defendam a presença da marca em projetos de *new business*.

Relativamente aos clientes atuais, é recomendada a aplicação de uma auditoria de satisfação de clientes assim que seja possível, de modo a marcar uma posição clara que a Rally monitoriza atentamente a execução dos trabalhos e preocupa-se com a criação de valor para os clientes. Para além do *feedback* dos clientes, poderá ser interessante a implementação de um sistema de *CRM* se permitir uma melhoria significativa na relação com os *stakeholders*.

Na comunicação direta da marca, é sugerido um reforço, junto dos responsáveis internacionais da marca, relativamente à adaptação ou construção de um *site* customizado para o mercado nacional. Esta medida é fulcral para o aumento de notoriedade da marca, através de uma peça central e unificadora com os públicos-alvo. Outra sugestão é a proposta da realização de ações de formação. Esta nova oportunidade de negócio visa o aproveitamento dos conhecimentos teórico/práticos, dos recursos

humanos do grupo IPG, e pode desempenhar um importante encaixe financeiro e conjunto de parceiros para a organização.

Para a realização de futuros projetos similares ao plano de CIM da Rally, é sugerida uma auditoria de satisfação aos clientes da marca em estudo, que poderá permitir o acesso a uma visão diferente e mais realista da prestação de serviços. Esta perspectiva será fundamental para ajustar o posicionamento da marca e para encontrar soluções de melhoria. Outra hipótese poderá focar os relacionamentos, em B2B, entre agências de meios que pertencem à mesma central de compras (neste caso a Megameios), numa tentativa de compreender o funcionamento deste setor, de uma forma mais alargada, e procurar sinergias que beneficiem as marcas.

REFERÊNCIAS

- Belch, G., & Belch, M. (2003). *Advertising and promotion* (6th ed.). The McGraw-Hill Companies.
- Clow, E., & Baack, D. (2011). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications* (4th ed.). Upper Saddle River, New Jersey.
- Cornelissen, J., & Lock, A. (2000). Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 7-15.
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integration marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(4), 524-538.
- Dewhurst, T., & Davis, B. (2005). Brand strategy and integrated marketing communication (IMC). *Journal of Advertising*, 34(4), 81-92.
- Kitchen, P., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. (2004). The emergence of IMC: a theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19-30.
- Kuhn, K., Alpert, F., & Pope, N. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 40-58.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity Strategy. *Journal of Advertising*, 34(4), 69-80.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31, 525-533.
- Porcu, L., Barrio-Garcia, S., & Kitchen, P. (2012). How integrated marketing communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación Y Sociedad*, 25(1), 313-348.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Schultz, D., & Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.

Schultz, D., & Kitchen, P., (1997), Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: an exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.

Swain, W. (2004), Perceptions of IMC after a decade of development: who's at the wheel, and how can we measure success?. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 46-65.

WEBGRAFIA

Banco de Portugal (2014). Boletim económico do Banco de Portugal.

Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol_Econ_junho2014.pdf [Acesso em: 2014/06/29].

GateScope (2014). Revisão da evolução do mercado publicitário em Portugal.

Disponível em: <http://publishing.mediagate.pt/MediaGate/Gatescope/GateScope2014/> [Acesso em: 2014/06/24].

Jornal Público (2014). Crescimento do mercado publicitário.

Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/zenithoptimedia-reve-em-alta-crescimento-de-55-do-mercado-publicitario-em-2014-1631401> [Acesso em: 2014/06/24].

Revista Marketeer (2014). Investimento publicitário.

Disponível em: <http://marketeer.pt/2014/06/17/investimento-publicitario-global-cresce-64/> [Acesso em: 2014/06/24].

Auditora PWC (2014). Previsões de crescimento do setor dos media e entretenimento de 2013 a 2017.

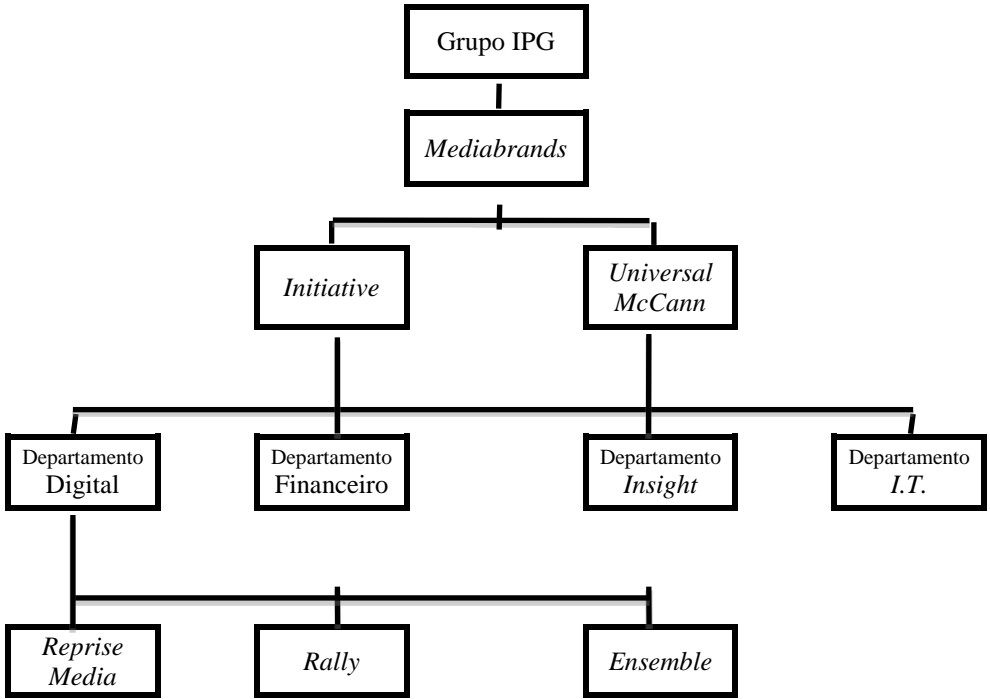
Disponível em: <http://www.pwc.pt/publicacoes/global-entertainment-media-outlook/index.jhtml> [Acesso em: 2014/06/28].

Jornal Online Tek Sapo (2014). Evolução da quota de mercado da internet.

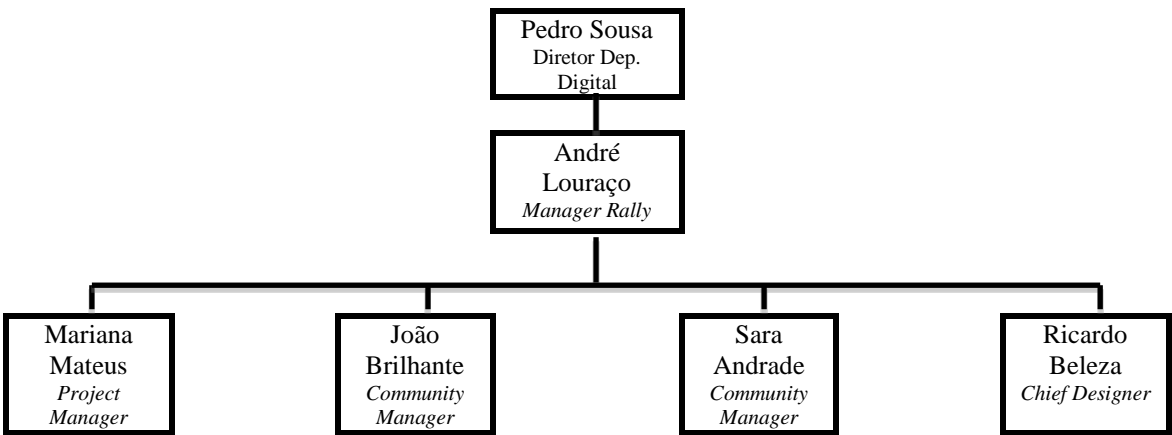
Disponível em: http://tek.sapo.pt/noticias/internet/internet_continua_a_ganhar_quota_no_mercado_p_1391378.html [Acesso em: 2014/06/28].

ANEXOS

A. Estrutura do grupo IPG em Portugal



B. Estrutura da Rally



C. Plataformas de comunicação da Rally e concorrentes

Agências	Site internacional	Site nacional	Facebook	Twitter	Youtube	Linkedin	Google +	Blogue	Flickr	Vimeo	Instagram
Rally											
Blue Pepper											
Live Content											
Lewis Pulse											
eTailors											
M:Eye Social											
Diferencia											
Fullsix											
Excentric Grey											
O Escritório											
DDB											
BBDO											
GrandUnion											
e.life											
Havas Media											

D. Estrutura da recolha de dados primários – entrevista semi-estruturada

Estrutura da entrevista aprofundada ao <i>manager</i> da Rally
ANÁLISE INTERNA
Qual a necessidade para a Mediabrands ter implementado a Rally em Portugal?
Quando foi iniciada a empresa?
Qual a visão geral da Rally?
Quais as prioridades, da Rally, para 2014?
Quais os objetivos que estabeleceram?
Onde está a Rally daqui a 5 anos?
Existe um organigrama atualizado da estrutura da Rally?
Quem são os responsáveis estratégicos da Rally?
Os procedimentos que devem ser adoptados por cada pessoa estão estruturados?
Têm delineadas todas as funções que cada pessoa é responsável?
As pessoas que interagem com a Rally sabem com quem é que têm de falar sobre determinada questão? Qual a relação com os outros departamentos?
A Rally desenvolve de forma totalmente independente os serviços que comercializa?
Existem departamentos da Mediabrands que interagem de alguma forma com a atividade da Rally?
Quais os serviços que a Rally presta?
Qual o serviço que apresenta maior procura?
Qual o portfólio de clientes?
Identificaram clientes de empresas concorrentes?
Identificaram potenciais clientes com interesse para a Rally?
Identificaram potenciais clientes que ainda não usufruem dos vossos serviços?
Quais as principais preocupações e pedidos dos clientes?
Já existiram relações menos boas com clientes? O que correu mal?
Já realizaram alguma auditoria de clientes sobre os serviços prestados?
É norma recolher feedback dos clientes durante e após a implementação dos serviços?
A Rally tem capacidade para dar resposta a todos os pedidos que os clientes fazem?
Como caracterizam o sector onde a Rally está inserida?
Qual é a percepção que julgam que o mercado tem da Rally?
Quem são as empresas concorrentes da Rally?
Já realizaram alguma campanha de comunicação? Aferiram resultados?
Que tipo de comunicação existe com os diversos departamentos da Mediabrands?
Existem reuniões internas para analisar a evolução de desempenho da Rally? Com que frequência?
A Rally informa quando conseguem novos clientes? A quem? De que forma?
Existem comunicações sobre o desempenho da Rally?
Como é feita a comunicação de serviços da Rally?
Comunicam com alguma organização de comunicação social? Em que ocasiões?

ANÁLISE EXTERNA
Como tem evoluído o mercado?
Já identificaram estratégia que empresas concorrentes utilizam para se promovem?
Existe muita inovação no mercado?
Estruturaram de alguma forma oportunidades e riscos de mercado atual?
Existe alguém responsável por relações públicas da Rally?
O que precisa a Rally para ser líder de mercado?
ENVOLVENTE CULTURAL
Quais as tendências de comportamento que os clientes apresentam?
Identificaram sindicatos, grupos de pressão ou associações que possam ter influência positiva ou negativa na atividade da Rally?
Algumas dessas instituições comunicou ou comunica algo sobre a Rally?
Associaram-se alguma vez a algum projeto de preocupações sociais?
Existe uma estratégia definida e objetivos de comunicação para este ano?
Qual a forma de comunicação da Rally? Em que meios estão presentes?
Têm implementado algum sistema de CRM?
A Rally já participou em algum evento relacionado com a sua atividade? O que resultou dessa participação?
PÚBLICO-ALVO
Quem são os clientes da Rally?
Quais as características dos clientes que interessam à Rally?
POSICIONAMENTO
Que imagem pretendem passar da Rally? Como é que os clientes devem olhar para a Rally?
Quais são os aspetos que diferenciam a Rally da concorrência?
ORÇAMENTO
Como é calculado o orçamento de comunicação anual da Rally?
Qual o orçamento de comunicação para este ano?

E. Estrutura da recolha de dados primários – guião do *focus group*

Estrutura do <i>focus group</i> a colaboradores do departamento digital
ANÁLISE INTERNA
Gostaria que referissem o tipo de atividades, diretamente relacionadas com a Rally, desenvolvem ou já desenvolveram.
Como caracterizam a quantidade de informação e os conteúdos que são transmitidos sobre a Rally aos colaboradores?
Como caracterizam a relação que têm com os clientes?
Que serviços são mais procurados pelos clientes?
Quais as principais preocupações dos clientes?
Já fizeram sugestões para melhorar o desempenho de projetos da Rally? Se sim, essas alterações foram implementadas? Se não, o que sugerem que seja alterado?
Que medidas podem ser implementadas para melhorar a satisfação dos clientes?
Quem é que acham que podia beneficiar e estar interessado nos serviços da Rally? Quem são os potenciais clientes da Rally?
Se pudessem controlar na comunicação da empresa, que tipo de mensagens passavam para o público-alvo?
Em B2B, como pode a Rally ser dada a conhecer e promover os serviços?
Conhecem empresas que oferecem os mesmos tipos de serviços da Rally? Se sim, conseguem identificar quais as principais diferenças entre ambas?
O que é que a Rally faz melhor e onde é que pode melhorar?
Escrevem individualmente 3 palavras que associam à Rally?
Tendo em conta tudo o que foi aqui falado, têm alguma questão que seria interessante abordar ou ser desenvolvida de outra forma?